

Université catholique de Louvain **UCL** RAONE et SCHIFFINO
Plateforme PLANICOM - juin 2012
Gestion post-crise - Buizingen

CADRAGE THÉORIQUE
SUR LA GESTION POST-CRISE.
CAS DE LA CATASTROPHE DE BUIZINGEN

Château de Colonster
29 juin 2012

Université catholique de Louvain **UCL** RAONE et SCHIFFINO
Plateforme PLANICOM - juin 2012
Gestion post-crise - Buizingen

INTRODUCTION

- Décodeurs théoriques
- Intérêt pour les acteurs de terrain
- Illustration par Buizingen (mais exposés suivants)
- Sources documentaires et entretiens

intro et plan Crise et post-crise Blâme et responsabilité Apprentissage et changement Conclusion

Université catholique de Louvain **UCL** RAONE et SCHIFFINO
Plateforme PLANICOM - juin 2012
Gestion post-crise - Buizingen

PLAN DE L'EXPOSÉ

- I- Crise et post-crise
- II- Blâme et responsabilité
- III- Apprentissage et changement

intro et plan Crise et post-crise Blâme et responsabilité Apprentissage et changement Conclusion


RAONE et SCHIFFINO
 Plateforme PLANICOM – Juin 2012
 Gestion post-crise – Buizingen

I- CRISE ET POST-CRISE

Crise

événement inattendu qui bouleverse le cours normal des activités et demande une stratégie pour réagir adéquatement alors que les acteurs ne disposent pas de temps de préparation (Rosenthal ... et Infrabel)

Deux approches
Émotion et attention du public
Médiatisation

intro et plan **Crise et post-crise** Blâme et responsabilité Apprentissage et changement Conclusion


RAONE et SCHIFFINO
 Plateforme PLANICOM – Juin 2012
 Gestion post-crise – Buizingen

Accident grave

événement indésirable ou non intentionnel, et imprévu

« toute collision de trains ou tout déraillement de train faisant au moins un mort ou au moins cinq blessés graves ou causant d'importants dommages au matériel roulant, à l'infrastructure ou à l'environnement, et tout autre accident similaire ayant des conséquences évidentes sur la réglementation ou la gestion de la sécurité ferroviaire »

(Loi du 19 décembre 2006, art. 5)

intro et plan **Crise et post-crise** Blâme et responsabilité Apprentissage et changement Conclusion


RAONE et SCHIFFINO
 Plateforme PLANICOM – Juin 2012
 Gestion post-crise – Buizingen

Catastrophe

événement brutal, d'origine naturelle ou humaine, ayant généralement comme conséquence la mort et la destruction à grande échelle

« Au vu de l'ampleur du drame humain et des dégâts au niveau matériel (...) »

(rapport organisme d'enquête, p. 17)



intro et plan **Crise et post-crise** Blâme et responsabilité Apprentissage et changement Conclusion



RAONE et SCHIFFINO
 Plateforme PLANICOM – Juin 2012
 Gestion post-crise – Buizingen

Urgence

réaction rapide et brève des autorités

« La catastrophe a été gérée rapidement et de façon professionnelle (...) La collaboration entre les diverses disciplines et les services externes (SNCB et Infrabel) a été positive et constructive »

(rapport organisme d'enquête, p. 130)

→ **planification, AR 16 février 2006**



intro et plan **Crise et post-crise** Blâme et responsabilité Apprentissage et changement Conclusion



RAONE et SCHIFFINO
 Plateforme PLANICOM – Juin 2012
 Gestion post-crise – Buizingen

La phase de post-crise est éminemment politique

Subjectivité notamment dans la perception du risque

« La règle comptable des gestionnaires de risque ne correspond pas à la perception sociale des risques et à leur acceptabilité »

(rapport organisme d'enquête, p. 134)

intro et plan **Crise et post-crise** Blâme et responsabilité Apprentissage et changement Conclusion



RAONE et SCHIFFINO
 Plateforme PLANICOM – Juin 2012
 Gestion post-crise – Buizingen

La phase de post-crise est éminemment politique

Légitimité et confiance

« La Chambre des représentants a pris ses **responsabilités** en restaurant rapidement une Commission spéciale (...)

Son objectif principal a été de (...) formuler des recommandations qui visent à (...) réduire au maximum le risque d'accident et **restaurer la confiance du public** dans ce moyen de transport indispensable »

(rapport parlementaire, p. 9)

intro et plan **Crise et post-crise** Blâme et responsabilité Apprentissage et changement Conclusion



RAONE et SCHIFFINO
 Plateforme PLANICOM – Juin 2012
 Gestion post-crise – Buizingen

La phase de post-crise est éminemment politique

perspective systémique

« Le Parlement n'a guère accordé d'importance au retard accusé par la Belgique sur le plan des systèmes d'arrêt automatiques ni au nombre inquiétant de dépassement de signaux (...) **Un accident comme celui de Buizingen remet en question toute la politique** de sécurité menée tant par la société de chemin de fer que par les autorités de tutelle »

(rapport parlementaire, p. 9)

intro et plan
Crise et post-crise
Blâme et responsabilité
Apprentissage et changement
Conclusion



RAONE et SCHIFFINO
 Plateforme PLANICOM – Juin 2012
 Gestion post-crise – Buizingen

Les défis de l'après-crise...

...Tirer des leçons

L'impuissance à réduire l'erreur humaine et la nécessité d'une béquille technologique étaient connues du système ferroviaire belge depuis presque une décennie. Dès lors, qu'est-ce qui a fait que le système de gestion de sécurité ferroviaire belge n'ait pas été en mesure de transformer cette conscience en action efficace ?

(rapport d'enquête, p. 11, 12, 23)

intro et plan
Crise et post-crise
Blâme et responsabilité
Apprentissage et changement
Conclusion



RAONE et SCHIFFINO
 Plateforme PLANICOM – Juin 2012
 Gestion post-crise – Buizingen

Les défis de l'après-crise...

...Tirer des leçons

Leçons opérationnelles

« Un **débriefing entre les différentes disciplines** a permis de tirer les leçons de cette catastrophe et d'améliorer la **mise en pratique des procédures** prévues »

(rapport d'enquête, p. 131)

intro et plan
Crise et post-crise
Blâme et responsabilité
Apprentissage et changement
Conclusion



RAONE et SCHIFFINO
 Plateforme PLANICOM – Juin 2012
 Gestion post-crise – Buizingen

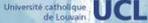
Les défis de l'après-crise... ...Tirer des leçons

Leçons systémiques

« Dans l'esprit de la réglementation européenne, la fragmentation du système ferroviaire est compensée par le rôle de l'Etat. Mais de part sa mise en place tardive, le rôle et l'autorité du SSIC ont été **insuffisants en Belgique pour compenser** cette fragmentation »
 (rapport d'enquête, p. 132)

La Chambre des représentants suivra de près la mise en œuvre des recommandations.
 (rapport parlementaire, p. 11, 12)

intro et plan Crise et post-crise Blâme et responsabilité Apprentissage et changement Conclusion

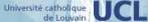


RAONE et SCHIFFINO
 Plateforme PLANICOM – Juin 2012
 Gestion post-crise – Buizingen

II - Les enjeux de l'après-crise : BLAME ET RESPONSABILITE



© Original Artist
 Reproduction rights obtainable from www.CartoonStock.com



RAONE et SCHIFFINO
 Plateforme PLANICOM – Juin 2012
 Gestion post-crise – Buizingen

Blâme et de la responsabilité : Généralités

- Le « jeu du blâme » au prisme de la Science Politique :
 - Stratégies de présentation;
 - Stratégies politiques;
 - Stratégies d'agence.
- Une application dans les organisations en charge de la régulation des risques - Blâme, gestion du risque et « conduite défensive » :
 - Ingénierie du blâme;
 - Formalisation des opérations
 - Pré-justification.

intro et plan Crise et post-crise Blâme et responsabilité Apprentissage et changement Conclusion



RAONE et SCHIFFINO
 Plateforme PLANICOM – juin 2012
 Gestion post-crise – Buizingen

Blâme et de la responsabilité dans l'après crise: Une dynamique politique

- Elaboration d'un cadrage : Donner sens à la crise.
- Imposer son cadrage : Un enjeu politique.
 - Construire la gravité de la crise;
 - Construire le niveau de responsabilité;
 - Construire la responsabilité.
- Exploiter la domination d'un cadrage: Entre changement et statu quo.

intro et plan Crise et post-crise Blâme et responsabilité Apprentissage et changement Conclusion



RAONE et SCHIFFINO
 Plateforme PLANICOM – juin 2012
 Gestion post-crise – Buizingen

Blâme et de la responsabilité dans l'après crise: lieux et contextes

- Trois évolutions majeures:
 - Transformation de l'industrie des médias;
 - Transformation des attitudes citoyennes;
 - Capacités de mobilisation des victimes.
- Les lieux du blâme

Vers un cadre d'analyse

→

intro et plan Crise et post-crise Blâme et responsabilité Apprentissage et changement Conclusion



RAONE et SCHIFFINO
 Plateforme PLANICOM – juin 2012
 Gestion post-crise – Buizingen

Blâme et de la responsabilité dans l'après crise: le cas de Buizingen

1. Lieu institutionnel du « jeu du blâme » : Le choix d'une commission spéciale ;
2. Contexte du « jeu du blâme » : Crise politique et tensions partisans ;
3. Dynamique du « jeu du blâme » : Le cas de la culture de sécurité.

intro et plan Crise et post-crise Blâme et responsabilité Apprentissage et changement Conclusion



RAONE et SCHIFFINO
 Plateforme PLANICOM – juin 2012
 Gestion post-crise – Buizingen

1. Lieu institutionnel du « jeu du blâme » : le choix d'une commission spéciale

- Choix initial entre deux formules
- Vers une solution intermédiaire
- Consensus politique sur le format de la Commission
 - Vote au parlement;
 - Propositions alternatives.

↓

« Commission spéciale chargée d'examiner les conditions de sécurité du rail en Belgique à la suite du dramatique accident survenu à Buizingen »

intro et plan Crise et post-crise **Blâme et responsabilité** Apprentissage et changement Conclusion



RAONE et SCHIFFINO
 Plateforme PLANICOM – juin 2012
 Gestion post-crise – Buizingen

2. Contexte du « jeu du blâme » : crise politique et tensions partisans

- Période I (25 février 2010 - 6 mai 2010)
- Période II (14 octobre 2010 - 3 février 2011)
 - Changement de président
 - Changement dans l'ouverture des débats

↓

Une dynamique de travail relativement consensuelle malgré des tensions initiales

intro et plan Crise et post-crise **Blâme et responsabilité** Apprentissage et changement Conclusion



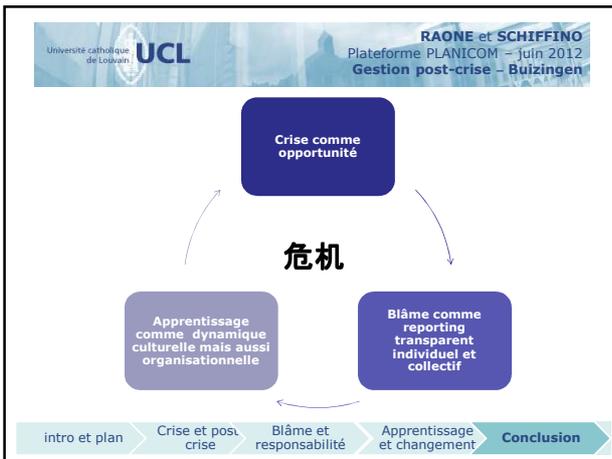
RAONE et SCHIFFINO
 Plateforme PLANICOM – juin 2012
 Gestion post-crise – Buizingen

3. Dynamique du « jeu du blâme » : le cas de la culture de sécurité.

« La technologie est une composante essentielle de la sécurité ferroviaire, mais cette technologie ne peut être convenablement mise en œuvre que dans le cadre d'une politique de sécurité intégrée et d'une culture de la sécurité nourrie et portée par les organes les plus élevés de la direction et dont tous les travailleurs soient imprégnés »

(rapport parlementaire, p.146)

intro et plan Crise et post-crise **Blâme et responsabilité** Apprentissage et changement Conclusion



UCL Université catholique de Louvain RAONE et SCHIFFINO Plateforme PLANICOM - Juin 2012 Gestion post-crise - Buizingen

Gestion post-crise et ...

... Blâme :

une culture positive du blâme?
→ « Blame-free » vs. « Blame Fair »

... Apprentissage :

Une organisation de l'apprentissage?
→ Cerner les freins potentiels et activer la mise en œuvre

Utopie ? Moteur !

intro et plan Crise et post-crise Blâme et responsabilité Apprentissage et changement Conclusion
